

Gesellschaft CH-Q - Herbsttagung 11. November 2011

**Teil II Arbeitsmarktchancen, Arbeitsplatzsicherheit
 Der individuellen Entfaltung Raum geben**

Panel Persönlichkeit zwischen Förderung und Markt

Leitung Dr. André Schläfli, Direktor Schweizerischer Verband für Weiterbildung
 SVEB, Zürich

Zusammenfassung: Anna Guler, Zürich

Teilnehmende am Panel

- Ruth Derrer Balladore, Mitglied der Geschäftsleitung,
Schweizerischer Arbeitgeberverband, Zürich
- Prof. Dr. Anita Graf
Institut für Personalmanagement und Organisation,
Hochschule für Wirtschaft, FHNW, Olten
- Bruno Weber-Gobet
Bildungspolitik, Travail Suisse, Arbeitnehmersdachverband, Bern

Das Verhältnis des Menschen zur Arbeit – mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz (Ruth Derrer Balladore)

Der Sinn von Arbeit vor 100 Jahren diente klar dem Lebensunterhalt. Der Arbeitsrhythmus ergab sich aus den Jahreszeiten wie auch die Aufträge. Lebensqualität und Befriedigung wurden aus dem Resultat gezogen. Handwerkliche Arbeit konnte gemessen werden, das Produkt ist nicht mehr sichtbar, denn 20 geschriebene Briefe sind nur ein Teilaspekt der Arbeit. Glück und Erfüllung aus der Arbeitswelt zu ziehen ist eine schwierige Aufgabe und ist nicht bei jeder Arbeit möglich. Zufriedenheit ergibt sich aus:

- Selbstbestimmung in der Arbeit,
- Sinnhaftigkeit
- Anerkennung und Wertschätzung

Fließbandarbeit kann sich diese Zufriedenheit nicht aus den Arbeitsabläufen holen und dazu braucht es weitere Instrumente in der Personalführung, wie flexible Arbeitszeiten, offenen Arbeitsorganisation – wo möglich, Leistungslohn, Mitarbeitergespräche, Verbesserungswesen und aktive Förderung der Mitarbeitenden.

Allgemein besteht seitens der Arbeitsgeber grosses Interesse zufriedene und motivierte Mitarbeiter zu haben und aktive Persönlichkeitsentwicklung wird gefördert, leider wollen das nicht alle Arbeitnehmenden.

Talentmanagement – ein entwicklungsorientierter Ansatz (Prof. Dr. Anita Graf)

Definition und Verständnis von Talent Management

„Talentmanagement bezeichnet jene Organisationskonzepte und –massnahmen, die gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark

nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden“ (Ritz/Sinelli, 2010, S. 10)

Verständnis von Talent Management im Kontext der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung

Wesentlich ist, dass im Rahmen des Talentmanagements alle Mitarbeitenden-Gruppen gleichermaßen berücksichtigt werden. Mitarbeitende aller Hierarchiestufen und Geschäftsbereiche, Führungskräfte und Fachspezialist/innen, Frauen und Männer, jüngere und ältere Mitarbeitende. Im Zentrum stehen somit strategisch relevante Kompetenzen und nicht demografische Merkmale (=kompetenzorientierte Sichtweise). Im Zuge der demografischen Entwicklung werden weibliche und ältere Talente an Bedeutung gewinnen.

Es braucht ein professionelles Talent Management, welches praxisnah, einfach handhabbar und nachvollziehbar ist.

Organisationen müssen Rahmenbedingungen anbieten, die attraktiv für Talente sind. Entscheidend sind attraktive Rahmenbedingungen, sinngebende und herausfordernde Aufgabenstellungen, nachvollziehbare Prozesse und eine Führungskultur, die Handlungsspielraum, Kreativität und Unternehmertum ermöglicht.

„Das in Leitbildern dokumentierte Bekenntnis, dass mündige und selbstverantwortliche Mitarbeitende das wertvollste Kapital einer Organisation darstellen, wird oft im Führungsalltag konterkariert (...) Wenn Organisationen als Talentmagnet wirken wollen, müssen sie ihre Führungsphilosophie radikal ändern. Mit Druck lassen sich Mitarbeitende zu Gehorsam und Gewissenhaftigkeit nötigen, nicht aber Potentiale und Leidenschaft wecken und entfalten. Talente suchen ein Umfeld, welches ihnen Sinn und Freiräume zur Entfaltung ihrer Lebensenergie bietet.“ (Wüthrich, 2011, S. 335)

Entwicklungsentscheidender Ansatz, Menschen dorthin zu bringen, wo sie ihre Potentiale voll entfalten und einbringen können und wissen, was sie wollen, können und könnten.

Aufgabe Unternehmen, Talente erkennen, zu fördern und ermöglichen, blockierende Arbeitsbedingungen zu reduzieren und beseitigen

Es braucht Kompetenzmodell, Fördernde Unternehmensstruktur, innovatives Lernen, entwicklungsorientierter Führungsstil und durchdachte HR Massnahmen, lebenslanges Lernen fördern und fordern

Kompetenzmanagement und das neue Weiterbildungsgesetz (Bruno Weber-Gobet)

Wie werden die Bildungsleistungen bei den Arbeitgebern anerkannt und gefördert?

Es wird sehr unterschiedlich sein bei den Arbeitgebern da wir viele verschiedene Firmenformen haben. Bei KMU wird der Aufwand eher skeptisch angeschaut, wichtig für Arbeitnehmende ist alle 5 Jahre ein Zwischenzeugnis zu verlangen. Darin stehen die Lernleistungen und es kann im gegenseitigen Einverständnis erstellt werden.

Kompetenzmanagement und Talente werden den motivierten und lernwilligen Arbeitnehmenden einfacher attestiert werden. Arbeitnehmende die nicht motiviert sind und solche ohne Talente müssen erst noch animiert und unterstützt werden, dem Kompetenzmanagement mehr Beachtung zu schenken. Die Selbstverantwortung der Arbeitnehmenden ist ein wichtiger Aspekt und darf nicht aus den Augen gelassen werden. Bei bildungsfernen Menschen ist der

Frage, wie können sie motiviert werden an Weiterbildungen teil zu nehmen, Beachtung zu schenken um so auch die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten.

Am 9.11.11 hat der Bundesrat einen Entwurf zum ersten Weiterbildungsgesetz in Vernehmlassung gegeben. Ein wichtiges Anliegen ist, dass Kompetenzen die (non-formal) oder on the job (informell) angeeignet wurden, im formalen System angerechnet werden können. Damit will der Gesetzgeber dem wirtschaftlichen Strukturwandel und der Notwendigkeit der beruflichen Neuorientierung Rechnung tragen.

Um den Transfer von nonformal erworbenen Kompetenzen ins formale System zu integrieren, wird ein Verfahren das transparent, begründet und Gleichwertigkeit sicherstellt, festgelegt. Es sieht folgendermassen aus: Qualität des Angebots sicherstellen in Bezug auf die Qualifikationen der AusbilderInnen, der Lernprogramme, der Qualifikationsverfahren und der Informationen zu den Angeboten sowie die Transparenz und die Lesbarkeit der Kompetenznachweise nach Vorgaben des Bundes. Schliesslich soll die Anrechnung von Bildungsleistungen nach klaren Kriterien durchgeführt werden. Bund und Kantone bezeichnen die Organe, die die Kriterien festlegen.

Das neue Weiterbildungsgesetz ist noch etwas abstrakt und die Vernehmlasser, (Parteien, Verbände, etc.) werden überprüfen müssen, ob das angedachte System so funktionieren kann. Verbesserungsvorschläge müssen in die Vernehmlassungen einfließen. Grosse Fragen gibt es beim Abwägen von Kosten – Nutzen und dem administrativen Aufwand.

Aus der Sicht einer Arbeitnehmerorganisation ist unser Interesse klar beim Kompetenzmanagement, damit Personen ohne Berufsabschluss mit Unterstützung eines Kompetenzmanagements zu einer formalen Berufsankennung gelangen. In einer von Travail Suisse erstellten Studie zeigte sich, dass das Potential von Personen ohne Berufsabschluss, die mehr als 5 Jahren Berufserfahrung nachweisen können (Voraussetzung für Validierung) grösser ist als 100'000 Personen.

Der Arbeitgeber kann mit sinnvoller Weiterbildung im Betrieb, Einfluss nehmen auf das Kompetenzmanagement der Arbeitnehmenden und mit einer einheitlichen sinnvollen Dokumentation kann der Aufwand im Rahmen gehalten werden.

Wie kann die Fachkräfte Initiative ohne Budget umgesetzt werden? Wie realistisch ist das Ziel 2020 genügend zu haben? Die Initiative ist eine gute Sache und hat verschiedene gute Ansätze die mit nur 3% Arbeitslosen in der Schweiz nicht alle umgesetzt werden können.

Grosses Potential liegt bei den Frauen, dazu müssen Arbeitsplätze angeschaut werden und neue Arbeitszeitmodelle diskutiert werden, sowie Offenheit in der Migrationspolitik.